

## **PENERAPAN METODE FUZZY AHP DAN ANALYTIC RUBRIC DALAM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT. XYZ)**

Oleh:

**Erwin Setiawan**

Magister Manajemen-Universitas Katolik Parahyangan

**Abstract:** PT. XYZ is a company that distributes Pertamina products such as LPG, lubricants, and fuel. In the process of employee performance appraisal, PT. XYZ still has problems in determination of same weight rating in each department and also the criteria, and subcriteria that are being used are still limited. This appraisal system has a negative impact like the reaction of some departments of the company (especially sales) about the current performance appraisal system. To resolve these problems, this research will design a new performance appraisal system using *fuzzy AHP* as a method for calculating the weight of each criteria and sub-criteria, that have been established grounded on PPNo. 10 established 1979 and job description of each division of the Sales department and employee performance appraisal forms that already exist. Then *Analytic Rubric* will be applied to describe the degree of quality scale that used by the company in the performance appraisal. By applying this methods and reference, it is expected to deliver assessment results that can represent the results of the employee's performance objectively based on the differences in duties and responsibilities of each division. So with the establishment of this new performance appraisal system, it can help the Human Resources Health Safety and Environment - General Legal Affairs (HRS-LGA) in further data processing (evaluation).

**Keywords:** Employee Performance Appraisal, PP no. 10 established 1979, *fuzzy AHP*, *Analytic Rubric*.

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu kunci penting yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu. Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang karyawan bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi (Rivai, 2004). Oleh karena itu, setiap perusahaan harus menjaga serta memantau kualitas dan performa dari setiap karyawannya. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan melakukan pengukuran kinerja karyawan (*performance appraisal*) atas hasil kerja yang telah dilakukan karyawan di suatu rentang waktu. Penilaian kinerja karyawan ini dapat meningkatkan motivasi sekaligus sebagai apresiasi dalam dunia kerja, karena berguna sebagai tolok ukur kenaikan promosi, kenaikan tunjangan (bonus), peringatan dan pemberhentian karyawan.

PT. XYZ adalah agen distributor resmi yang bergerak di bidang distribusi produk Pertamina seperti gas LPG, pelumas, dan bahan bakar minyak, yang memiliki 107 karyawan yang tersebar di 6 departemen (*Sales Marketing, Procurement, Finance, Tax, Human Resources Development, dan Information Technology*) yang terdiri dari banyak divisi. Saat ini PT. XYZ melakukan penilaian kinerja pada karyawan nya setahun sekali, dengan melakukan penyebaran form penilaian yang disusun oleh bagian HRS-LGA (HRD) yang kemudian disebarakan ke seluruh departemen. Kemudian setiap karyawan dievaluasi hasil kinerjanya dengan cara membandingkan hasil penilaian kinerja dengan tahun sebelumnya yang mengacu pada nilai akhir dari hasil penilaian kinerja karyawan

Permasalahan yang terjadi di PT. XYZ adalah pada perumusan kriteria serta penentuan bobot masing-masing kriteria dari form penilaian kinerja karyawan. Permasalahan ini menyebabkan beberapa departemen menyuarakan pendapatnya, misalnya mayoritas departemen *Sales* yang menolak dan merasa penilaian kinerja sekarang tidak adil bila dijadikan landasan kenaikan tunjangan dan jabatan seseorang. Dari sisi kriteria yang digunakan pada form penilaian kinerja karyawan, baru mencakup beberapa aspek penilaian karyawan, sehingga masih ada aspek penilaian lainnya yang belum dinilai dari setiap karyawan pada departemen *Sales*.

Penetapan bobot dari setiap kriteria ditetapkan sama di setiap departemen, bahkan dalam satu departemen yang terdiri dari berbagai pekerjaan memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Hal ini membuat bobot penilaian kinerja yang ditetapkan seharusnya berbeda satu sama lain. Perbedaan bobot ini untuk mengakomodasi tugas dan tanggung jawab setiap pekerjaan pada departemen *Sales* yang juga berbeda, sehingga hasil dari penilaian kinerja karyawan lebih objektif dan tepat. Kedua permasalahan tersebut dapat menyebabkan potensi karyawan *underperform* di perusahaan karena merasa tidak puas dan tidak dihargai hasil jerih payahnya dengan sistem penilaian yang ada sekarang.

Skala penilaian yang digunakan oleh perusahaan tidak memiliki catatan atau acuan yang menjadi pedoman dalam pemberian nilai pada setiap kriteria. Ini menyebabkan tidak jelasnya derajat kualitas dari rentang nilai yang digunakan oleh perusahaan. Permasalahan ini akan menyebabkan subjektivitas dalam penilaian karena setiap orang memiliki derajat kualitasnya masing-masing terhadap suatu skala penilaian. Ini akan berdampak bukan hanya bagi penilai tetapi bagi karyawan yang dinilai, karena mereka tidak mengetahui arti nilai dari skala penilaian yang ditetapkan perusahaan.

Penelitian ini ditujukan untuk membantu pihak PT. XYZ, dengan membuat form penilaian kinerja karyawan baru, sehingga permasalahan penilaian kinerja karyawan yang dihadapi dapat teratasi. Dan diharapkan hasil dari penilaian tersebut bersifat lebih objektif serta akurat, yang nantinya akan memberikan gambaran terhadap keadaan kinerja karyawan yang sebenarnya.

## TELAAH LITERATUR

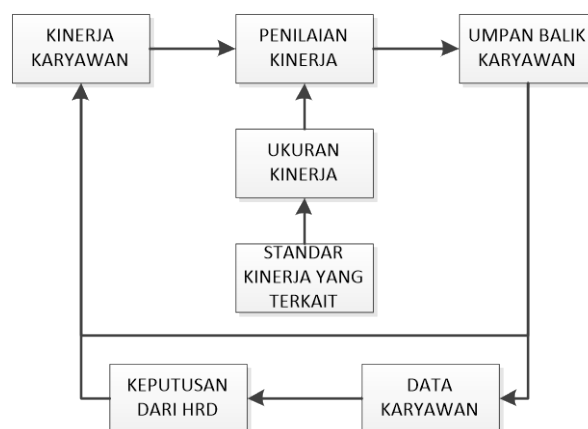
### ***Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)***

Secara umum, *performance appraisal* merupakan proses di mana organisasi mengevaluasi performa atau unjuk kerja karyawannya dengan tujuan untuk meningkatkan performanya (Rivai, 2004).

Penilaian kerja memiliki beberapa tujuan, yang dapat dikelompokkan menjadi tiga tujuan utama, yaitu tujuan strategis, tujuan administratif, dan tujuan pengembangan karyawan (Munandar, 2002)

- Tujuan Strategis adalah menghubungkan aktivitas karyawan dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini, organisasi dapat menilai karakteristik, perilaku serta hasil kerja yang ditunjukkan karyawan mengarah pada pencapaian tujuan yang ditetapkan organisasi.
- Tujuan Administratif adalah penilaian digunakan untuk mengambil keputusan penting seperti peningkatan gaji, promosi, mutasi, pemutusan hubungan kerja dan pemberian penghargaan atas prestasi kerja karyawan.
- Tujuan pengembangan karyawan adalah penilaian di mana hasil akhirnya digunakan untuk memberikan konselin dan bimbingan serta merancang program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang dianggap kurang berprestasi.

Penilaian kinerja karyawan ini memiliki 7 elemen kunci yang akan dijelaskan pada gambar 1 (William & Keith, 2004). Permasalahan penyusunan dan penetapan form ada pada elemen standar kinerja yang terkait dan ukuran kinerja. Elemen standar kinerja yang terkait berisikan dasar acuan penetapan kriteria penilaian, dapat berdasarkan uraian pekerjaan (*jobdesc*) dari setiap pekerjaan, standar tertentu, atau berdasarkan peraturan pemerintahan. Kemudian elemen ukuran kinerja yang berisikan pembebanan bobot pada setiap kriteria dan bagaimana cara memberikan nilai pada setiap kriteria.



**Gambar 1. Elemen Kunci Dalam Penilaian Kinerja Karyawan**

### **Departemen Sales**

Menurut penjelasan yang diberikan oleh Basu Swastha (Swastha, 2005) menyebutkan bahwa *Sales* merupakan kegiatan yang hanya fokus pada menjual produk, dan bertujuan untuk meningkatkan penjualan produk/jasa, dikonversi menjadi suatu pekerjaan atau kegiatan untuk menjadikan seseorang sebagai *customer* atau langganan. Jadi arti departemen *sales* di sini adalah bagian dari perusahaan yang menangani secara langsung proses penjualan suatu produk atau jasa ke konsumen.

Tahapan-tahapan dalam proses penjualan (*Sales*) tersebut adalah langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh seorang *Sales* dalam melakukan proses penjualan yang diharapkan berujung pada keberhasilan. Langkah-langkah tersebut adalah :

1. *Approach* (pendekatan kepada prospek)  
Pendekatan kepada calon pembeli/konsumen memerlukan persiapan dan perencanaan yang baik yang antara lain pengetahuan lengkap tentang konsumen itu sendiri.
2. *Presentation* (penyajian)  
Dalam tahapan presentasi seorang sales harus sanggup menjual “Dirinya” dalam arti mau membantu memuaskan kebutuhan para konsumen (misalnya membantu memecahkan persoalan para calon konsumen terhadap suatu produk yang dijual).
3. *Selling* (menjual)  
Proses menjual dari seorang sales harus dapat memberi keyakinan kepada pembeli atas manfaat dan kelebihan produk yang ditawarkan. Dengan bekal *Product Knowledge* dan pengembangan komunikasi yang efektif diharapkan pembeli menjadi pelaku pembeli.
4. *Closing The Sales*  
Suatu transaksi penjualan terjadi karena penjualan memperoleh persetujuan dari calon pembeli untuk membeli atau menggunakan produk/jasa yang ditawarkan. Tahapan ini merupakan keberhasilan seorang penjual mempengaruhi dan meyakinkan calon pembeli. Langkah-langkah administratif untuk menutup penjualan dapat berupa: *statement*, *order* dan tanda terima pembayaran.
5. *After Sales Service*  
Kesempurnaan dari suatu penjualan yang berhasil adalah ditutup dengan Pelayanan Purna Jual. Pemberian ucapan terima kasih melalui surat, atas pembelian suatu produk atau jasa, memberikan suatu kenang-kenangan (*souvenir*), mengadakan *direct contact secara regular*, dan lainnya.

### **Metode fuzzy AHP**

Penggunaan AHP dalam permasalahan *Multi Criteria Decision Making* (MCDM) sering dikritisi sehubungan dengan kurang mampunya pendekatan AHP ini untuk mengatasi faktor ketidakpresisian yang dialami oleh pengambil keputusan ketika harus memberikan nilai yang pasti dalam matriks perbandingan berpasangan. Oleh karena itu, untuk mengatasi kelemahan AHP yang ada maka dikembangkan suatu metode yang disebut *fuzzy AHP*. Metode *fuzzy AHP* merupakan penggabungan antara metode AHP dengan pendekatan *fuzzy* (Kusumadewi & Hari, 2010)

Fuzzy AHP pada awalnya digunakan untuk membandingkan rasio fuzzy yang di deskripsikan oleh fungsi keanggotaan triangular. Chang memperkenalkan pendekatan baru penggunaan fuzzy AHP pada metode Chang's *extent analysis*, yaitu dengan menggunakan *triangular fuzzy number* atau disingkat TFN untuk menjadi skala perbandingan berpasangan. *Triangular fuzzy number* (TFN) merupakan teori himpunan *fuzzy* membantu dalam pengukuran yang berhubungan dengan penilaian subjektif manusia memakai bahasa atau linguistik. Inti dari *fuzzy* AHP terletak pada perbandingan berpasangan yang digambarkan dengan skala rasio yang berhubungan dengan skala *fuzzy* (Shega, Hanien & Hasbi, 2012).

**Tabel 1. *Triangular fuzzy Number***

Statement	TFN
Absolute	(7/2, 4, 9/2)
Very Strong	(5/2, 3, 7/2)
Fairly Strong	(3/2, 2, 5/2)
Weak	(2/3, 1, 3/2)
Equal	(1, 1, 1)

Untuk menerapkan proses yang berdasar pada hierarki ini, menurut metode Chang (1992) *extent analysis*, maka setiap objek akan diambil dan dipakai untuk dianalisa terhadap setiap goal  $g_i$ , maka nilai *extent analysis*  $m$  untuk setiap objek atau kriteria yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

$$M_{gi}^1, M_{gi}^2, M_{gi}^3, M_{gi}^4, \dots, M_{gi}^m$$

$g_i$  adalah goal set ( $i = 1, 2, 3, 4, 5, \dots, n$ ) dan seluruh ( $j = 1, 2, 3, \dots, m$ ) adalah

TFN.

Langkah-langkah dalam metode Chang's *extent analysis*:

1. Menentukan nilai *fuzzy synthetic extent* pada objek ke- $i$ .

$$S_i = \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \times \left[ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \right]^{-1} \quad (1)$$

Untuk menghasilkan persamaan dibawah ini:

$$\sum_{j=1}^m M_{gi}^j \quad (2)$$

Melakukan operasi penjumlahan *fuzzy* dalam operasi berikut:

$$\sum_{j=1}^m M_{gi}^j = \left( \sum_{j=1}^m l_j, \sum_{j=1}^m m_j, \sum_{j=1}^m u_j \right) \quad (3)$$

$l$  adalah batas terendah,  $m$  adalah nilai yang paling menjanjikan,  $u$  adalah nilai batas teratas. Dan supaya persamaan menjadi seperti :

$$\left[ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \right]^{-1} \quad (4)$$

Bisa menunjukkan operasi penjumlahan fuzzy dari nilai  $(j = 1, 2, 3, \dots, m)$ , maka akan menghasilkan persamaan seperti dibawah ini:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j = \left( \sum_{i=1}^n l_i, \sum_{i=1}^n m_i, \sum_{i=1}^n u_i \right) \quad (5)$$

Setelah itu baru bisa dilakukan invers terhadap persamaan di atas. Setelah dilakukan invers maka akan didapat persamaan menjadi:

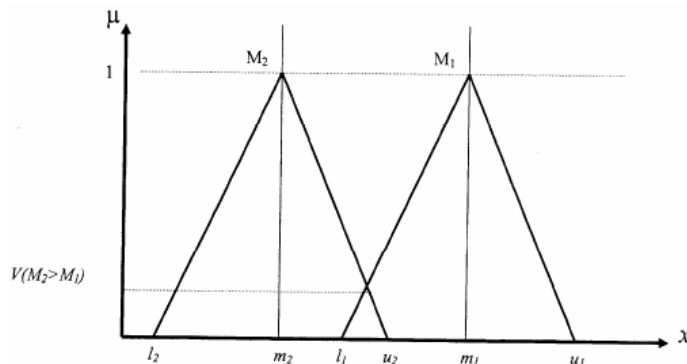
$$\left[ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \right]^{-1} = \left[ \frac{1}{\sum_{i=1}^n u_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n m_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n l_i} \right] \quad (6)$$

2. Tahap selanjutnya dari Chang's *extent analysis* adalah menentukan derajat kemungkinan (*degree of possibility*) dari  $M_2 = (l_2, m_2, u_2) \geq M_1 = (l_1, m_1, u_1)$  didefinisikan melalui persamaan berikut:  
 $V(M_2 \geq M_1) = \text{hgt}(M_1 \cap M_2) =$

$$V(M_2 \geq M_1) = \begin{cases} 1, & \text{if } m_2 \geq m_1, \\ 0, & \text{if } l_1 \geq u_2, \\ \frac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)}, & \text{sebaliknya} \end{cases} \quad (7)$$

$d$  adalah nilai atau poin *intersection* tertinggi dari  $\mu_{M_2}$  dan  $\mu_{M_1}$ , untuk membandingkan  $M_1$  dan  $M_2$ , maka diperlukan nilai  $V(M_2 \geq M_1)$  dan  $V(M_1 \geq M_2)$ .

3. Derajat kemungkinan untuk *convex fuzzy number* harus lebih besar dari  $k$  *convex fuzzy number*.  $M_i$  ( $i = 1, 2, 3, 4, 5, \dots, k$ ) dapat didefinisikan seperti ini:



$$\begin{aligned}
 V(M \geq M_1, M_2, M_3, M_4, M_5, M_6, \dots, M_k) &= V[(M \geq M_1) \\
 &\text{and } (M \geq M_2) \\
 &\text{and } (M \geq M_3) \\
 &\text{and } (M \geq M_4) \\
 &\text{and } (M \geq M_k)] = \min V(M \geq M_i), i \\
 &= 1, 2, 3, 4, 5, \dots, k
 \end{aligned}$$

Maka akan dihasilkan pembobotan vektor sebagai berikut:

$$W' = (d'(A_1), d'(A_2), d'(A_3), d'(A_4), d'(A_5), \dots, d'(A_n))^T$$

Di mana  $A_i$  ( $i = 1, 2, 3, 4, \dots, n$ ) adalah sebanyak  $n$  elemen.

4. Tahap terakhir, setelah melalui perhitungan normalisasi, maka persamaan bobot vektor nya akan menjadi:

$$W = (d(A_1), d(A_2), d(A_3), d(A_4), d(A_5), d(A_6), \dots, d(A_n))^T$$

Di mana  $W$  bukan lagi merupakan *fuzzy number*.

### ***Kriteria Penilaian Kinerja Pegawai, Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979***

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dan Surat Edaran Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 02/SE/1980 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Kriteria yang dinilai dalam melaksanakan penilaian kinerja pegawai adalah :

- Prestasi kerja
- Kerjasama
- Prakarsa
- Tanggungjawab
- Kesetiaan
- Ketaatan
- Kejujuran
- Kepemimpinan

### **Prestasi Kerja**

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksana tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan

kesungguhan PNS yang bersangkutan Kriteria prestasi kerja terdiri atas sub-sub kriteria sebagai berikut:

1. Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya;
2. Mempunyai pengalaman di bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya;
3. Bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya;
4. Melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasilguna;
5. Bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya;

### **Kerjasama**

Kerjasama adalah kemampuan seseorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Kriteria kerjasama terdiri atas sub-sub kriteria sebagai berikut:

1. Mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dengan orang lain;
2. Selalu mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan;
3. Menghargai pendapat orang lain;
4. Menjalin hubungan yang baik dengan orang lain;

### **Prakarsa**

Prakarsa adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan. Kriteria prakarsa terdiri atas sub-sub kriteria sebagai berikut:

1. Tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan
2. Berusaha mencari tatacara yang baru dalam mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar besarnya;
3. Berusaha memberikan saran yang dipandangnya baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta mengenai sesuatu yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas.

### **Tanggung Jawab**

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya. Kriteria tanggung jawab terdiri atas sub-sub kriteria sebagai berikut:

1. Selalu menyelesaikan tugas dengan sebaik - baiknya dan tepat pada waktunya;



2. Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain;
3. Berani memikul risiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya;

### **Kesetiaan**

Yang dimaksud dengan kesetiaan, adalah kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah. Kriteria kesetiaan terdiri atas sub-sub kriteria penilaian sebagai berikut :

1. Tidak pernah menyangsikan kebenaran Pancasila baik dalam ucapan, sikap, tingkah laku, dan perbuatan;
2. Menjunjung tinggi kehormatan Negara dan atau Pemerintah, serta senantiasa mengutamakan kepentingan Negara daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, atau golongan;
3. Berusaha memperdalam pengetahuan tentang Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, serta selalu berusaha mempelajari haluan Negara, politik Pemerintah, dan rencana-rencana Pemerintah dengan tujuan untuk melaksanakan tugasnya secara berdayaguna dan berhasilguna;

### **Ketaatan**

Ketaatan adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Kriteria ketaatan terdiri atas sub-sub kriteria sebagai berikut:

1. Menaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku ;
2. Menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya;
3. Memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang tugasnya;

### **Kejujuran**

Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran, adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Kriteria kejujuran terdiri atas sub-sub kriteria sebagai berikut:

1. Melaksanakan tugas dengan ikhlas;
2. Tidak menyalahgunakan wewenangnya;
3. Melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya.

**Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Kriteria kepemimpinan terdiri atas sub-sub kriteria sebagai berikut:

1. Mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan;
2. Berusaha menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas;
3. Memperhatikan dan mendorong kemajuan bawahan;
4. Bersedia mempertimbangkan saran-saran bawahan.

***Metode Analytic Rubric***

*Rubric* merupakan sebuah *scoring tools* berupa skala lajuan (*rating scale*) yang dipakai untuk mengevaluasi hasil kinerja berdasarkan pedoman penskoran yang digunakan dalam suatu penilaian yang subjektif. Metode Rubric ini seringkali diaplikasikan untuk menilai kinerja yang dikategorikan per kriteria berdasarkan derajat kualitasnya. Derajat kualitas yang ada pada Rubric contohnya: dari buruk hingga baik, dari rendah hingga tinggi, yang berisikan deskripsi yang akan membedakan setiap nilai (Wolf, 2003).

Keuntungan dari penggunaan rubric adalah :

1. Rubric membuat target penilaian menjadi lebih jelas.
2. Rubric menyediakan panduan penilaian berupa desain instruksional.
3. Rubric membuat proses penilaian menjadi lebih akurat dan adil.
4. Rubric mudah dibuat dan diaplikasikan.

*Analytic Rubric* biasa dibuat dengan membuat sebuah tabel di mana seluruh daftar kriteria terdapat di kolom sebelah kiri dan kolom lainnya di sebelah kanan mendeskripsikan derajat kualitas dari setiap kriteria yang ada (LKPP, 2012).

Kriteria Dan Kualitas	Kurang (1)	Baik (2)	Sangat Baik (3)
Sampel	Tidak jelas siapa partisipan atau populasi yang diwakilinya	Ada informasi tentang partisipan, tapi tidak jelas jumlahnya, bagaimana seleksinya, atau populasi mana yang diwakilinya	Jumlah partisipan, cara seleksinya, populasi yang diwakilinya, semua jelas teridentifikasi
Analisis data	Tidak didiskusikan tentang jenis analisis data yang akan digunakan	Uraian tentang teknik yang akan digunakan dalam menganalisis data telah diberikan. Namun teknik statistik yang digunakan mungkin keliru atau tidak dijustifikasi.	Cara analisis telah dijustifikasi dan sesuai tentang cara pembentukan kelompok, jumlah kelompok yang terlibat, jumlah variable, dan jenis data yang dikumpulkan.
Jadwal Pelaksanaan	Tidak disajikan jadwal waktu pelaksanaan	Terdapat informasi tentang kapan rencana dilaksanakan. Jadwal waktu tertentu diragukan dapat terlaksana dalam kondisi normal	Jadwal waktu pelaksanaan sudah dijelaskan dan perkiraan waktu pelaksanaan penelitian sangat logis
Ketepatan Waktu	Material dimasukkan terlambat lebih dari satu semester	Material dimasukkan sampai akhir semester	Material dimasukkan tepat waktu

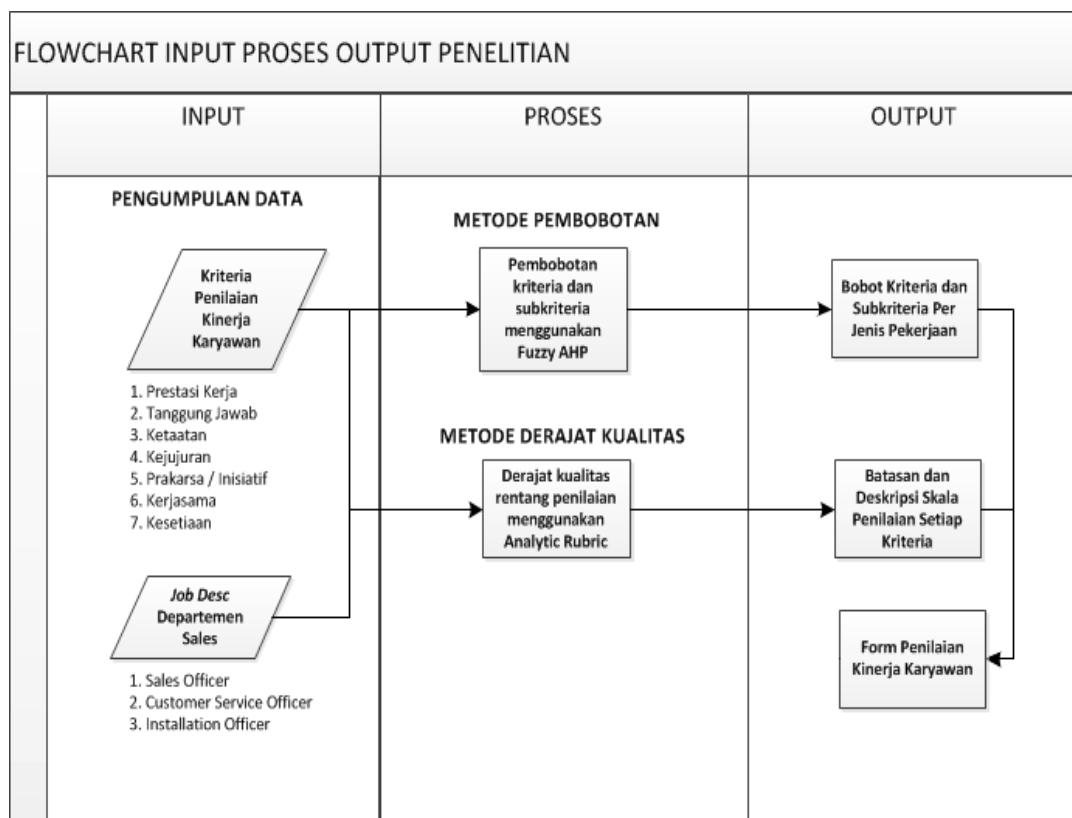
Tabel 2. Contoh *template Analytic Rubric* (Niosi, 2012)

Untuk penentuan level atau skala penilaian yang akan diterapkan pada rubric ini, level atau skala penilaian yang terbaik untuk mejabarkan tingkat derajat kualitas dari setiap kriteria adalah level 3 sampai dengan level 5 (1-3 , 1-4, 1-5). Untuk pengaplikasian level atau skala penilaian ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan perusahaan. Perusahaan banyak menghindari skala 1 sampai 5 karena skala tersebut membuat penilai cenderung memilih nilai tengah 3 pada penilaian yang dilakukan (Niosi, 2012).

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Desain penelitian yang diusulkan adalah form penilaian kinerja karyawan yang terdiri dari kriteria yang mencakup ketujuh aspek penilaian karyawan, serta pembobotan kriteria dan derajat kualitas penilaian dengan memperhatikan tugas dan tanggung jawab departemen *sales*.



**Gambar 2. Flowchart Desain Penelitian**

### PROSES PENGUMPULAN DATA

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian melalui tahapan pengumpulan data sebagai berikut:

a. Wawancara

Pengumpulan data dengan wawancara ini dilakukan untuk mencari data dan informasi tentang hal-hal yang dibutuhkan dalam penelitian. Wawancara dilakukan kepada bagian HRS-LGA (HRD) dan *Sales Supervisor* dari PT. XYZ. Wawancara yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui segala sesuatu yang berhubungan dengan proses penilaian kinerja karyawan yang ada sekarang, seperti standar kriteria apa saja yang digunakan, pembobotan dari setiap kriteria dan bagaimana cara penilaiannya. Setelah melakukan tahapan wawancara maka didapatkanlah hasil data yang akan digunakan yaitu:

1. Data Internal

Data internal merupakan data yang berasal dari dalam PT.XYZ . Berikut ini adalah data internal untuk yang digunakan yaitu:

- Data karyawan bagian *Sales* di PT. XYZ .

- Uraian Pekerjaan (*Jobdesc*) dari setiap divisi *Sales (Sales Officer, Installation Officer, dan Customer Service Officer)*.
- Form penilaian kinerja karyawan yang terakhir digunakan.
- Kriteria dan bobot yang digunakan pada penilaian kinerja karyawan.

F. SG.HR-03/1

**RAHASIA**

**PENILAIAN KINERJA KARYAWAN**

Periode Penilaian : 1 Januari 2012 s/d 31 Desember 2012

**A DATA KARYAWAN DAN ATASAN**

Nama Karyawan		Nama Atasan	
Tanggal Masuk		Jabatan	
Jabatan		PT/Div/Dept.	
Tanggal Menjabat		Cabang/Lokasi	

**B PEKERJAAN**

No	Aspek Penilaian	Bobot Off & GW	Nilai (1-10)	Achievement (Nilai x b)	Alasan Penilaian
1	Pencapaian Target : Sales, Operasi atau administrasi (Volume, Mutu & Waktu)	35%			
2	Komunikasi Update	35%			
		70%	Jumlah (B)		

**C CORPORATE CULTURE**

No	Aspek Penilaian	Bobot Off & GW	Nilai (1-10)	Achievement (Nilai x bobot)	Alasan Penilaian
1	Usahakan Penyempurnaan Berkelanjutan (Continuous Improvement)	5%			
2	Prima membina kesejahteraan	5%			
3	Dukungan dalam kebersamaan (Team Work)	5%			
4	Aktif menjalankan kendali internal	5%			
5	Tugas terselesaikan dengan segera	5%			
6	Efektif & Optimal	5%			
		30%	Jumlah (C)		

**D HASIL PENILAIAN**

Nilai Akhir	Officer & GW : (B+C)	KATEGORI AKHIR					
		< 5.0	≥ 5.0 - < 6.0	> 6.0 - < 7.0	≥ 7.0 - < 8.0	≥ 8.0 - < 10	
Kategori Penilaian Akhir		E=Rendah	D=Kurang	C=Cukup	B=Baik	A=BS	

Skala Penilaian
 Bobot Penilaian
 Kriteria Penilaian

**Gambar 3. Form Penilaian Kinerja Karyawan Sekarang**

Form penilaian kinerja karyawan yang digunakan terdiri dari kriteria, serta pembobotan kriteria dan skala nilai yang digunakan. Yang masing-masing akan dibahas lebih dalam uraian berikut:

## 1. Kriteria

Kriteria yang digunakan terdiri dari 2 kriteria utama yang berisikan subkriteria masing-masing. Subkriteria yang sudah ada ini akan diklasifikasikan berdasarkan kriteria yang tercantum pada peraturan pemerintah nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Tabel 3. Pengelompokan Subkriteria Penilaian Yang Ada

Kriteria Penilaian Sekarang	Subkriteria Penilaian Sekarang	Kriteria Penilaian PP 10/1979
Pekerjaan	Pencapaian Target	Prestasi Kerja
	Komunikasi Update	Kerjasama
Corporate Culture	Usahakan Penyempurnaan Berkelanjutan ( <i>Continous Improvement</i> )	Prestasi Kerja
	Prima membina kesejahteraan	Kerjasama
	Dukungan dalam kebersamaan ( <i>Team Work</i> )	Kerjasama
	Aktif menjalankan kendali internal	Prakarsa / Inisiatif
	Tugas terselesaikan dengan segera	Tanggung Jawab
	Efektif & Optimal	Prestasi Kerja

Dari kedelapan kriteria menurut PP nomor 10/1979 yang menjadi acuan pengelompokan, sub kriteria yang digunakan perusahaan baru memenuhi empat kriteria dari delapan kriteria yang menjadi acuan yaitu prestasi kerja, kerjasama, tanggung jawab dan prakarsa / inisiatif.

## 2. Pembobotan Kriteria

Untuk pembobotan setiap kriterianya, perusahaan menyamaratakan nilai bobot dari setiap subkriteria. Tanpa mempertimbangkan kepentingan tugas dan tanggung jawab pekerjaan di setiap departemen. Dari tabel 3, dapat terlihat bahwa setiap pekerjaan memiliki derajat prioritas pekerjaan yang berbeda, pembobotan komunikasi sebesar 35% relevan untuk *Sales Officer* dan *Sales Customer Service Officer* tetapi kurang relevan untuk

*Installation Officer*, karena prioritas pekerjaan *Installation Officer* pada ketelitian dan kerapian bukan pada komunikasi.

3. Skala Penilaian

Untuk penilaian kriteria, perusahaan menggunakan rentang angka 1-10 yang di mana tidak ada penjelasan (derajat kualitas) untuk setiap skala penilaian yang nantinya akan diisi oleh pihak penilai. Hal ini menyebabkan subjektivitas angka penilaian yang diberikan penilai karena setiap orang memiliki standar / derajat kualitas nya yang berbeda terhadap suatu skala. Dengan adanya kejelasan derajat kualitas setiap nilai, akan menjadi pedoman bagi penilai dalam penilaian kinerja karyawan.

2. Data Eksternal

Data eksternal ini didapatkan dari luar PT. XYZ yang dapat berpengaruh terhadap penyusunan penilaian kinerja karyawan :

- Peraturan Pemerintah nomor 10 Tahun 1979 yang berisikan kriteria-kriteria penilaian kinerja karyawan yang perlu dinilai.
- Surat Edaran Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 02/SE/1980 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

b. Observasi (Pengamatan Langsung)

Observasi atau pengamatan langsung dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung terhadap proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh PT.XYZ . Tujuan dari observasi ini adalah untuk mengetahui masalah-masalah yang terjadi pada PT. XYZ saat penilaian kinerja karyawan. Selain itu juga untuk mengumpulkan data-data yang dibutuhkan yang nantinya data-data tersebut dapat digunakan untuk pengolahan data, analisis dan pemecahan masalah.

Selain melakukan wawancara dan observasi untuk mendapatkan data yang diperlukan, maka dilakukan juga pencarian data dengan cara mengumpulkan dan mempelajari literatur yang berkaitan dengan teori penilaian kinerja karyawan dan sistem pendukung keputusan. Sumber literatur yang digunakan berupa jurnal buku teks, penelitian, paper, tesis dan situs-situs penunjang.

## **PROSES PENGOLAHAN DATA**

### **Pembentukan Kriteria dan Subkriteria**

Tabel 4 menjelaskan kriteria dan subkriteria kinerja karyawan yang disusun berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 10 Tahun 1979, *jobdesc* setiap bagian dari departemen *Sales* serta form penilaian kinerja karyawan yang sudah ada, maka terbentuklah ketujuh kriteria penilaian yang berisikan sub kriteria nya masing-masing.

**Tabel 4. Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan**

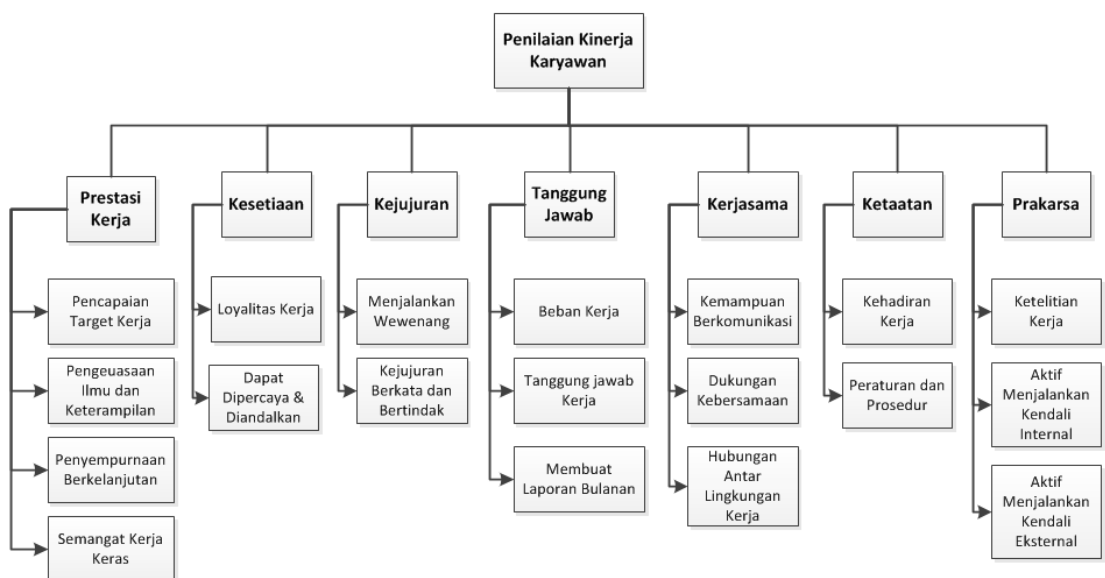
<b>Ketujuh Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan</b>	
<b>Prestasi Kerja</b>	Pencapaian target kerja
	Penguasaan ilmu dan keterampilan bidangnya
	Penyempurnaan berkelanjutan
	Semangat kerja keras
<b>Kesetiaan</b>	Loyalitas kerja
	Dapat dipercaya dan diandalkan
<b>Kejujuran</b>	Menjalankan wewenang
	Kejujuran berkata dan bertindak
<b>Tanggung Jawab</b>	Beban kerja
	Tanggung jawab kerja
	Membuat laporan bulanan
<b>Kerjasama</b>	Kemampuan berkomunikasi
	Dukungan kebersamaan
	Hubungan antar lingkungan kerja
<b>Ketaatan</b>	Kehadiran kerja
	Peraturan dan prosedur
<b>Prakarsa</b>	Ketelitian kerja
	Aktif menjalankan kendali internal
	Aktif menjalankan kendali eksternal



### Pembobotan Dengan *fuzzy* AHP Untuk Setiap Kriteria dan Subkriteria

Untuk penentuan pembobotan, metode yang akan digunakan adalah *fuzzy* AHP. Penggunaan *fuzzy* AHP tidak terlepas dari alasan adanya masalah pengambilan keputusan untuk kriteria yang bersifat kuantitatif. Karena data yang digunakan lebih bersifat kualitatif sedangkan perhitungan nanti akan lebih bersifat kuantitatif. Data kualitatif yang digunakan adalah hasil wawancara, hasil observasi. Data kuantitatif adalah analisis pengolahan data berbentuk angka. Data kuantitatif yang digunakan adalah hasil perhitungan pembobotan metode *fuzzy* AHP dan juga hasil perhitungan kriteria setiap masyarakat.

Selanjutnya menyusun struktur hirarki di mana tingkat paling atas adalah tujuan dan diikuti tingkat kriteria, subkriteria yang nantinya akan menghasilkan keputusan karyawan tersebut termasuk ke dalam pengelompokan nilai penilaian yang telah ditetapkan perusahaan. Berikut ini struktur *fuzzy* AHP ditunjukkan pada gambar 4



**Gambar 4. Hierarki Kriteria & Sub Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan**

### Penentuan Derajat Kualitas Untuk Penilaian Kinerja

Untuk menyusun *Analytic Rubric* penilaian kinerja karyawan ini terdapat 4 langkah penyusunan (University of Hawai'i, 2013) masing-masing langkah ini akan dijelaskan pada poin-poin berikut :

#### Step 1: Identifikasi lingkup penilaian yang akan dinilai

Dalam hal ini yang akan coba dinilai derajat kualitasnya adalah penilaian kinerja karyawan dari PT. XYZ .

**Step 2: Identifikasi karakteristik yang akan dinilai (Baris tabel)**

Karakteristik yang akan dinilai berupa setiap subkriteria yang telah didefinisikan pada Hierarki Kriteria di atas.

**Step 3: Identifikasi skala yang akan digunakan (Kolom tabel)**

Skala yang digunakan adalah 1-4, skala 1 merupakan angka paling rendah dan skala 4 angka paling tinggi, di mana skala tersebut memiliki pengertian :

- Skala 1 memiliki arti tidak memuaskan.
- Skala 2 memiliki arti kurang memuaskan.
- Skala 3 memiliki arti memuaskan.
- Skala 4 memiliki arti sangat memuaskan.

Untuk mencapai batas kategori penilaian yang ditetapkan perusahaan, maka hasil akhir dari penilaian akan dikalikan dengan konstanta 2.5 agar sesuai dengan skala kategori penilaian perusahaan yang berskala 1-10.

**Step 4: Deskripsikan setiap karakteristik untuk setiap skala nya (Cell tabel)**

Penjabaran deskripsi ini berguna untuk membatasi lingkup dari karakteristik yang akan dinilai dan meminimalisir subjektivitas dalam pemberian nilai pada setiap kriteria, karena setiap orang memiliki derajat kualitas yang berbeda terhadap suatu skala penilaian. Deskripsi yang dijabarkan pada Tabel 7 untuk setiap subkriteria merupakan hasil wawancara dari pihak perusahaan.

**HASIL DAN PEMBAHASAN****Bobot Kriteria dan Subkriteria**

Dengan melakukan perhitungan bobot kriteria menggunakan Metode *fuzzy* AHP, maka didapatkan bobot akhir dari setiap kriteria seperti pada tabel dibawah ini :

**Tabel 5. Nilai Bobot Kriteria Utama Hasil Perhitungan *fuzzy* AHP**

Kriteria Utama	Bobot	Persentase
Prestasi Kerja	0.15978	15.98%
Kesetiaan	0.15978	15.98%
Kejujuran	0.15978	15.98%
Tanggung Jawab	0.141207	14.12%
Kerjasama	0.127484	12.75%
Ketaatan	0.127484	12.75%
Prakarsa	0.124484	12.45%
Jumlah	1.0	100%

Berdasarkan hasil analisis bobot kriteria utama dengan *fuzzy* AHP, kriteria Prestasi Kerja (KP), Kejujuran (KEJ) dan Kesetiaan (KES) mempunyai pengaruh paling besar bagi penilaian kinerja karyawan yaitu masing-masing sebesar **15,98%**. Hasil perhitungan bobot kriteria utama ini akan diterapkan sama pada setiap divisi departemen *Sales*.

Setiap divisi dalam departemen *Sales* (*Sales Officer, Instalation Officer, CS Officer*) akan memiliki bobot yang berbeda pada setiap subkriteria dari masing-masing kriteria utama. Perbedaan bobot sub kriteria ini untuk menjawab permasalahan adanya perbedaan tugas dan tanggung jawab dari setiap divisi yang ada di departemen *Sales*.

**Tabel 6. Nilai Bobot Subkriteria Hasil Perhitungan Setiap Divisi**

Kriteria	Pembobotan		
	SO	IO	CSO
<b>Prestasi Kerja</b>			
Pencapaian target kerja	49.89%	16.56%	22.72%
Penguasaan ilmu dan keterampilan bidangnya	18.61%	45.75%	35.96%
Penyempurnaan berkelanjutan	12.89%	14.67%	17.70%
Semangat kerja keras	18.61%	23.02%	23.62%
<b>Jumlah</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Kesetiaan</b>			
Loyalitas kerja	50.00%	50.00%	50.00%
Dapat dipercaya dan diandalkan	50.00%	50.00%	50.00%
<b>Jumlah</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Kejujuran</b>			
Menjalankan wewenang	50.00%	50.00%	50.00%
Kejujuran berkata dan bertindak	50.00%	50.00%	50.00%
<b>Jumlah</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Tanggung Jawab</b>			
Beban kerja	46.87%	46.87%	28.64%
Tanggung jawab kerja	34.04%	34.04%	51.41%
Membuat laporan bulanan	19.09%	19.09%	19.96%

Kriteria	Pembobotan		
	SO	IO	CSO
Jumlah	100%	100%	100%
<b>Kerjasama</b>			
Kemampuan berkomunikasi	51.41%	33.33%	51.41%
Dukungan kebersamaan	19.96%	33.33%	19.96%
Hubungan antar lingkungan kerja	28.64%	33.33%	28.64%
Jumlah	100%	100%	100%
<b>Ketaatan</b>			
Kehadiran kerja	50.00%	50.00%	50.00%
Peraturan dan prosedur	50.00%	50.00%	50.00%
Jumlah	100%	100%	100%
<b>Prakarsa</b>			
Ketelitian kerja	33.33%	52.29%	33.33%
Aktif menjalankan kendali internal	33.33%	20.30%	33.33%
Aktif menjalankan kendali eksternal	33.33%	27.42%	33.33%
Jumlah	100%	100%	100%

**Catatan :**SO : *Sales Officer*IO : *Instalation Officer*CSO : *Customer Service Officer***Skala Penilaian**

Untuk penilaian kriteria, perusahaan menggunakan skala angka yang tidak ada penjelasan (derajat kualitas) untuk setiap skala penilaian yang nantinya akan diisi oleh pihak penilai. Hal ini menyebabkan subjektivitas angka penilaian yang diberikan penilai karena setiap orang memiliki standar / derajat kualitas nya yang berbeda terhadap suatu skala. Dengan adanya kejelasan derajat kualitas setiap nilai, akan menjadi pedoman bagi penilai dalam penilaian kinerja karyawan.

Hasil dari matrix *Analytic Rubric* ini akan diterapkan kepada ketiga divisi di departemen *Sales*, yang nantinya akan dijadikan acuan pedoman penilaian bagi penilai dalam mengisi form penilaian kinerja karyawan.

**Tabel 7. *Analytic Rubric* Penilaian Kinerja Karyawan (Hasil Wawancara)**

No	Kriteria	Rentang Nilai			
		1	2	3	4
1	<b>Prestasi Kerja</b>				
	Pencapaian target kerja	Mencapai kurang dari 75% target yang ditetapkan	Mencapai 76-85% dari target yang ditetapkan.	Mencapai 86-99% dari target yang ditetapkan.	Selalu mencapai target yang ditetapkan.
	Penguasaan ilmu dan keterampilan	Melakukan kesalahan kerja >3x.	Melakukan kesalahan kerja 3x.	Melakukan kesalahan kerja 1-2x.	Tidak melakukan kesalahan kerja.
	Penyempurnaan berkelanjutan	Tidak mempelajari keterampilan / ilmu baru di bidangnya.	Mempelajari 1 keterampilan / ilmu baru di bidangnya.	Mempelajari 2 keterampilan atau ilmu baru di bidangnya.	Mempelajari > 2 keterampilan atau ilmu baru di bidangnya.
	Semangat kerja keras	Mengeluh > 3x dalam kerja.	Mengeluh 3x dalam kerja.	Mengeluh 1-2x dalam kerja.	Tidak pernah mengeluh dalam kerja.
2	<b>Kesetiaan</b>				
	Loyalitas kerja	Melawan pihak atau kebijakan perusahaan 3x.	Melawan pihak atau kebijakan perusahaan 2x.	Melawan pihak atau kebijakan perusahaan 1x.	Tidak melawan pihak atau kebijakan perusahaan.
	Dapat dipercaya dan diandalkan.	Dapat dipercayai memimpin 1 project hingga tuntas.	Dapat dipercayai memimpin 2 project hingga tuntas.	Dapat dipercayai memimpin 3 project hingga tuntas.	Dapat dipercayai memimpin > 4 project hingga tuntas.

No	Kriteria	Rentang Nilai			
		1	2	3	4
3	Kejujuran				
	Menjalankan wewenang	Menyalahgunakan wewenang yang diberikan > 2x.	Menyalahgunakan wewenang yang diberikan 2x.	Menyalahgunakan wewenang yang diberikan 1x.	Tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan.
	Kejujuran berkata dan bertindak	Bertindak atau berkata tidak jujur >2x.	Bertindak atau berkata tidak jujur 2x.	Bertindak atau berkata tidak jujur 1x.	Selalu bertindak atau berkata jujur.
4	Tanggung Jawab				
	Beban tugas	85% Tugas diselesaikan tepat waktu.	90% Tugas diselesaikan tepat waktu.	95% Tugas diselesaikan tepat waktu.	Tugas selalu diselesaikan tepat waktu .
	Tanggung jawab kerja	Melemparkan kesalahan kepada orang lain >2x.	Melemparkan kesalahan kepada orang lain 2x.	Melemparkan kesalahan kepada orang lain 1x.	Tidak melemparkan kesalahan kepada orang lain.
	Membuat laporan bulanan	Terlambat >6x membuat laporan bulanan.	Terlambat 4-5x membuat laporan bulanan.	Terlambat 1-3x membuat laporan bulanan.	Tidak pernah terlambat membuat laporan bulanan.
5	Kerjasama				
	Kemampuan berkomunikasi	Terjadi <i>miss</i> komunikasi >4x baik antar perusahaan / lingkungan kerja.	Terjadi <i>miss</i> komunikasi 3-4x baik antar perusahaan / lingkungan kerja.	Terjadi <i>miss</i> komunikasi 1-2x baik antar perusahaan / lingkungan kerja.	Tidak terjadi <i>miss</i> komunikasi baik antar perusahaan / lingkungan

No	Kriteria	Rentang Nilai			
		1	2	3	4
					kerja.
	Dukungan kebersamaan	Tidak ada partisipasi dalam acara kebersamaan perusahaan.	Berpartisipasi 1-2x dalam acara kebersamaan perusahaan.	Berpartisipasi 3x dalam acara kebersamaan perusahaan.	Selalu berpartisipasi dalam acara kebersamaan perusahaan.
	Hubungan baik antar lingkungan kerja.	Terjadi konflik >2x.	Terjadi konflik 2.	Terjadi konflik 1x.	Tidak terjadi konflik.
<b>6</b>	<b>Ketaatan</b>				
	Kehadiran kerja	Kehadiran kerja <90%	Kehadiran kerja 90-94%	Kehadiran kerja 95-99%	Kehadiran kerja 100%
	Peraturan dan prosedur	Melanggar >2x peraturan dan prosedur yang berlaku.	Melanggar 2x peraturan dan prosedur yang berlaku.	Melanggar 1x peraturan dan prosedur yang berlaku.	Menaati peraturan dan prosedur yang berlaku.
<b>7</b>	<b>Prakarsa</b>				
	Ketelitian kerja	Terjadi keteledoran kerja >2x.	Terjadi keteledoran kerja 2x.	Terjadi keteledoran kerja 1x.	Tidak terjadi keteledoran kerja.
	Aktif menjalankan kendali internal	<2x inisiatif untuk melakukan kendali internal.	3-4x inisiatif untuk melakukan kendali internal.	5-6x inisiatif untuk melakukan kendali internal.	>6x berinisiatif untuk melakukan kendali internal.
	Aktif menjalankan kendali	<2x inisiatif untuk melakukan	3-4x inisiatif untuk melakukan	5-6x inisiatif untuk melakukan	>6x berinisiatif untuk

No	Kriteria	Rentang Nilai			
		1	2	3	4
	eksternal	kendali external.	kendali external.	kendali external.	melakukan kendali external.

\* ) Jangka waktu penilaian 1 tahun

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan yaitu penyusunan penilaian kinerja karyawan pada PT. XYZ, dapat dilihat bahwa pembobotan kriteria pada setiap divisi (*Sales Officer*, *Instalation Officer*, *CS Officer*) di departemen *sales* berbeda satu sama lain, ini menjawab permasalahan di mana bobot penilaian kinerja sekarang ditetapkan berdasarkan tugas dan tanggung jawab dari divisi itu sendiri, misalkan pada divisi *Sales Officer* bobot lebih ditekankan pada pencapaian target dan kemampuan komunikasi, berbeda dengan divisi *Instalation Officer* yang bobotnya lebih ditekankan pada ketelitian kerja.

Dalam penyusunan kriteria dan subkriteria penilaian kinerja karyawan kini sudah mencakup seluruh poin dan acuan berdasarkan landasan PP nomor 10 Tahun 1979, uraian pekerjaan (*Jobdesc*) setiap divisi dari departemen *Sales* serta form penilaian kinerja karyawan yang sudah ada. Lalu adanya penetapan derajat kualitas pada skala penilaian yang digunakan oleh perusahaan, sehingga perusahaan memiliki catatan yang menjadi pedoman dalam pemberian nilai pada setiap kriteria. Ini menyebabkan menjadi jelasnya derajat kualitas dari skala nilai (1 sampai 4) yang digunakan oleh perusahaan dalam mengisi nilai. Dengan penerapan berbagai metode dan acuan pada penilaian kinerja karyawan sekarang, diharapkan dapat menghasilkan nilai penilaian yang seobjektif mungkin.

Kemudian berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka terdapat saran yang penulis ingin kemukakan apabila penelitian ini hendak dikembangkan lebih lanjut. Diharapkan penelitian ini dapat dikembangkan mencakup penilaian kinerja karyawan dari seluruh departemen yang ada pada perusahaan. Kemudian juga bisa dikembangkan sampai pada tahap perumusan evaluasi hasil dari penilaian kinerja tersebut, untuk menentukan tindakan apa yang perlu dilakukan (kenaikan gaji, teguran, pemberhentian, dll). Saran tersebut tidak dapat dilakukan pada penelitian ini karena keterbatasan waktu dan kaitannya dengan pemecahan masalah utama dalam penelitian ini.

### DAFTAR PUSTAKA

- Kusumadewi Sri dan Hari Purnomo 2010. *Aplikasi Logika Fuzzy Untuk Pendukung Keputusan Edisi 2*. Yogyakarta Penerbit: Graha Ilmu.
- Munandar, A.S. 2002. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI Press).



- Niosi, Andrea. 2012. Creating Rubric for Assesment. CCSF, San Fransisco.
- LKPP. 2012. Pengukuran dan Penilaian. (Online) . (website : <http://www.unhas.ac.id/hasbi/LKPP/Assesment/Pengukuran>)
- William B. Wether Jr dan Keith Davis. 2004. *Human Resources And Personnel Management Ed.5*. New York : The McGrow-Hill Companies, Inc.
- Wolf, Kenneth. 2007. The Role Of Rubrics in Advancing and Assessing Student Learning. Elsevier.
- Shega, Hanien Nia H, dan Hasbi Yasin. 2012. *Penentu Prioritas Mahasiswa Dalam Memilih Telepon Seluler Dengan Fuzzy AHP*. Semarang: Universitas Diponogoro.
- Rivai, Veithzal. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktek. Jakarta. Radja Grapindo Persada.
- Swastha, Basu, DH. 2005. Manajemen Penjualan. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- University of Hawai'i. 2013. Developing A Rubric. (Online) . (website : <http://manoa.hawaii.edu/assessment/howto/rubrics.htm>)

